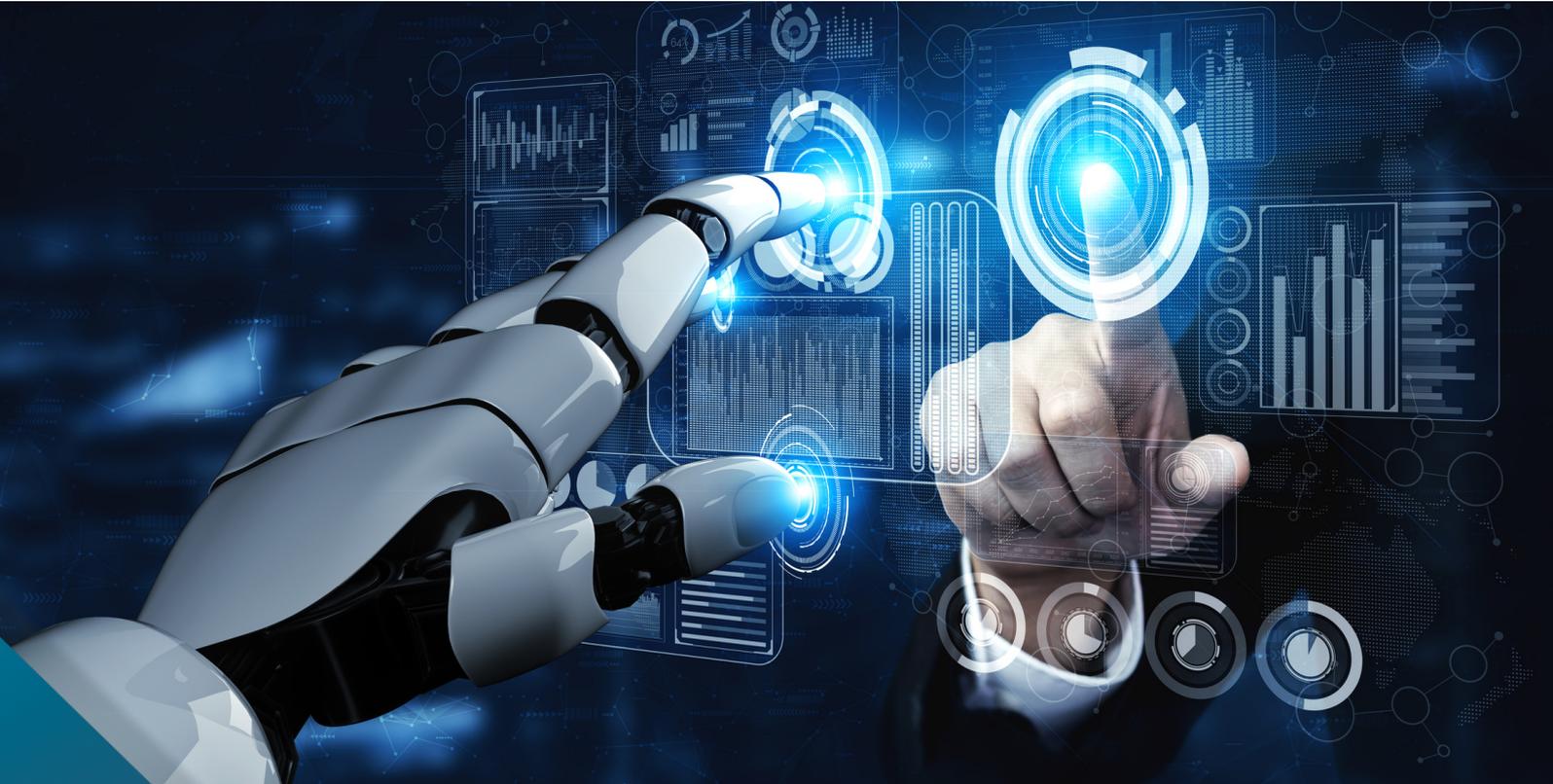


## مجلة إدارة المشاريع

# JOURNAL

of Project Management





م. محمد القحطاني

MBA, PMP, RMP, PRINCE2, P3O, C-KPIP

# وقفة العدد

خُصت هذه المساحة في هذا العدد للزميل العزيز

**المهندس/ محمد القحطاني**

أثناء العمل على إعداد هذا الإصدار

قدر الله على والده أن تعرض لحادث ووافته المنية رحمة الله عليه

باسمنا جميعاً أسرة هذا العدد وبإسم جميع الزملاء والقراء الكرام

نتقدم بأحر التعازي وصادق المواساة للزميل العزيز وعائلته..

سائلين المولى عز وجل أن يتغمد الفقيد بواسع رحمته ومغفرته،

(إننا لله وإنا إليه راجعون)



## إلى أحبتي مدراء المشاريع مقالتي بعنوان ..ويبقى عمله

وهكذا استشعار المستقبل وتصوره واستحضاره بكل ما يمكن يساعدك على التحرر من النتيجة الآنية إلى القيمة بعيدة المدى، وأبشر بالعون من الله متى ما أخلصت النية. فمن كانت الآخرة نيتته جمع الله له أمره وجعل غناه في قلبه وأتته الدنيا وهي راغمة.

فاجعل الآخرة همك في كل عمل مهما صغر، فلا قيمة أعظم لعملك هذا من أن يأتيك في قبرك كما وصفه النبي صلى الله عليه وسلم ( يَأْتِيهِ رَجُلٌ حَسَنُ الْوَجْهِ، حَسَنُ الثِّيَابِ، طَيِّبُ الرَّيْحِ، فَيَقُولُ: أُنْشِرُ بِالَّذِي يَسُرُّكَ هَذَا يَوْمُكَ الَّذِي كُنْتَ تُوعَدُ، فَيَقُولُ لَهُ: مَنْ أَنْتَ؟ فَوَجْهَكَ الْوَجْهُ يَجِيءُ بِالْخَيْرِ، فَيَقُولُ: أَنَا عَمَلُكَ الصَّالِحِ).

أن يأتيك عمك شاهداً ومبشراً لك في قبرك هذا أفضل شرح لكل معاني الاستدامة وتحقيق الأثر وطلب المنفعة وتحقيق القيمة وغيرها.

القيمة باختصار هل العمل سيكون شاهداً لك أو عليك، يارب نسألك علماً نافعاً، ورزقاً طيباً، وعملاً صالحاً متقبلاً.

نعم يرجع الأهل والأولاد ويذهب المال والجاه ولا يبقى معك في قبرك إلا عملك، فمالم عمل الذي تحب أن يبقى معك هناك؟

تطورت مناهج إدارة المشاريع مؤخراً لتغير نظرة مدير المشروع من النظرة القصيرة في الوصول للمنتج حسب خطة المشروع بوقته وكلفته، إلى نظرة أبعد تهتم أكثر بتحقيق القيمة المرجوة من هذا المنتج، وبذلك تتغير الأولويات لتجعل المحافظة على القيمة بعيدة المدى أهم من تحصيل المنتج قريب المدى.

ولكن الإنسان خلق من عجل، والمكاسب السريعة لها لذة عظيمة يحمدها عليها الناس ويحصل من ورائها الجوائز وكل الحواس تشعر بالانتصار القريب ولا تكاد ترى البعيد.

وهكذا الحال بين الدنيا والآخرة نغتر بالدنيا فننسى، ولابد من مذكر يشعرك كما كان يقول الصحابة رضي الله عنهم (كنا عند رسول الله صلى الله عليه وسلم فذكرنا الجنة والنار حتى كأننا رأينا العين)، تأمل كيف يعلق القائد عليه الصلاة والسلام أصحابه بالنتيجة المستقبلية حتى كأنهم يرونها بأعينهم.



# التدفقات النقدية و الذكاء الاصطناعي

عزيزي القارئ من يقرأ مقالتي ووصل في قرأته لهذا المقال إلى هنا الحد يعلم تمامًا بأن ماهو مكتوب عن التدفقات النقدية ليس أسلوبى ولا طريقي في الطرح !!! بدأت القصة عندما كنت أحدث مع أحد زملائي في إدارة المشاريع -البطل عبدالكريم- وتطرق في الحديث إلى موضوع الذكاء الاصطناعي CHAT GPT وعن ما يقدمه من ذكاء في تقديم المعلومات، ومع تعمقنا في الحديث أذكر كيف أشرنا للموضوع بالمخيف! نعم مخيف بكل ماتعنيه الكلمة، تخيل أنك تكتب سؤال لموقع إلكتروني ويجب عليه ثم تطلب منه توضيح أكثر فيقوم بالتفصيل أكثر ثم تطلب منه حذف جزء واستبداله بجزء آخر فيقوم بذلك إلى أن تطلب منه جمع كل ما كتب في عرض لتقديمه لجهة ما فيقوم بذلك أيضًا ، وأكثر من ذلك بكثير !! يا للعجب حقًا، قد تكون ثورة مواقع البحث ابتداءً من ياهو إلى جوجل صنعت نقلة تطوير سريعة لا يعرفها إلا من عاش في حقبة ما قبلها، لقد كانت المعلومة الواحدة تحتاج زمن طويل للحصول عليها، حاليًا أجزاء من الثانية وتجد الإجابة التي تحتاجها بين يديك، أما الآن نحن في طريقنا إلى تقنية مختلفة تمامًا عن ما قد انبهرنا به سابقًا، فأصبح لدينا من يفكر ويحل بدلًا منا، تمامًا كما لو كان أمامنا مجموعة من الخبراء في كل المجالات، وأكثر.

**أخيرًا** إن كل ما هو مكتوب أعلاه من معلومات عن التدفقات النقدية في الجزء الأول من هذه المقالة لم أكتب منه حرفًا واحد إنما هو ردًا من الذكاء الاصطناعي على سؤال واحد كتبت في صفحة CHAT GPT عن أهمية التدفقات النقدية للشركات، وكان المقال جاهز في دقيقة واحدة، نعم دقيقة واحدة فقط.. أليس الأمر بمخيف؟

يعد التدفق النقدي جانبًا مهمًا في إدارة الأعمال أو الشؤون المالية الشخصية. إن فهم مفهوم التدفق النقدي وكيف يؤثر على العمليات المالية أمر بالغ الأهمية للنجاح. في هذه المقالة، سنفحص أهمية إدارة التدفق النقدي، والأنواع المختلفة للتدفقات النقدية، وكيفية تحليل التدفقات النقدية لاتخاذ قرارات مالية مستنيرة.

أولاً، دعونا نحدد التدفق النقدي. ببساطة، يشير التدفق النقدي إلى حركة الأموال داخل وخارج حسابات المنظمة أو الفرد، يعني التدفق النقدي الإيجابي أن الأموال تأتي إلى حسابات المنظمة أو الفرد أكثر من الخروج من ناحية أخرى يعني التدفق النقدي السلبي أن المزيد من الأموال تخرج أكثر من دخولها، يمكن أن يؤدي الفرق بين التدفق النقدي الإيجابي والسلبي إلى تحقيق الاستقرار المالي للشركة أو الفرد.

أحد الأسباب الرئيسية لأهمية التدفق النقدي هو أنه يوفر لقطة في الوقت الفعلي للصحة المالية للشركة أو الفرد من خلال تتبع التدفقات النقدية الوافدة والخارجة، يمكن للشركات والأفراد معرفة بالضبط إلى أين تتجه أموالهم وما هو تأثيرها على مواردهم المالية، هذه المعلومات ضرورية لاتخاذ قرارات مستنيرة حول الإنفاق المستقبلي والاستثمارات والإدارة المالية الشاملة.

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من التدفقات النقدية: التشغيل والاستثمار والتمويل، يشير التدفق النقدي التشغيلي إلى النقد الناتج عن العمليات التجارية اليومية، ويشير الاستثمار في التدفق النقدي إلى النقد المستخدم للاستثمارات في الأصول طويلة الأجل، مثل الممتلكات والمنشآت والمعدات، ويشير التدفق النقدي للتمويل إلى النقد المستخدم في أنشطة التمويل، مثل إصدار السندات أو الحصول على قروض.



## أ. خالد الفاصد

MBA , CQM, PMI-ACP, MDP, C-KPIP

## منظومة دعم اتخاذ القرار

ويتلخص دور الأذرع في إدارة المعرفة وإدارة البيانات والأثر الاجتماعي بالإضافة إلى إدارة ومتابعة نتائج الأعمال على المستوى الاستراتيجي، وهذا ما يتم بشكل تكاملي مع إدارات وقيادات الشركة لصناعة منظومة مؤسسية متكاملة لدعم أي عملية مرتبطة في اتخاذ القرارات داخل الشركة. وتتخصص مجموعة الأدوار المتوقع تحقيقها من المكتب بما يلي: مساندة أصحاب القرار في توفير وصياغة اقتراحات للمشاكل والتحديات ودعم قرارات المديرين بدلاً من تغييرها بالإضافة لتحسين فعالية اتخاذ القرارات وليس كفاءتها فقط.

نعونا نعود إلى القرارات اليومية المعتادة التي نأخذها بسهولة وسلالة لأن هذا ما سوف يحدث للمنظمات التي تعمل على تفعيل منظومة دعم اتخاذ القرار داخلها وليس من الإشتراط تأسيس هذا المكتب بالأقسام التي تم ذكرها أعلاه، فهناك بعض الشركات والمنظمات تركز في عملها على الجودة الشاملة وتسعى لدعم قراراتها بناءً على معايير الجودة. وبعض المنظمات تركز على استراتيجيات متوسطة وبعيدة المدى، لذلك فإنها تؤسس وتعتمد على إدارة استراتيجية في المنظمة وتحقيق المؤشرات. ولهذا فإننا نؤكد هنا أنه بغض النظر عن مسمى الإدارة أو عمق الأدوار المرتبطة فيها يبقى الجميع متفق أنه كل ما كان هنالك دعائم ومرتكزات تدعم عملية اتخاذ القرارات في الشركات فهذا سوف يساعد على كفاءة العمليات في داخلها وقدرتها على الموائمة في ظل التغيير في معطيات البيئة المحيطة بأي منظمة.

في النهاية نعود ونؤكد أن وجود منظومة مؤسسية قادرة على توفير المعلومات والمعرفة في عملية اتخاذ القرارات داخل الإدارات سوف يقود أي منظمة إلى مستويات مرونة استراتيجية عالية تستطيع من خلالها استشراف التغيرات المستقبلية والتعامل بكفاءة مع أي أحداث داخلية وخارجية.

كم هي القرارات التي نأخذها ونمشي باتجاهها في حياتنا اليومية؟ ما هي الدوافع والمحفزات التي تجعلنا نميل تجاه قرار دوناً عن الآخر، هل هنالك تفسير لسرعة قدرتنا على اتخاذ القرارات اليومية مثل لون وشكل اللباس أو طريقة الوصول إلى عملنا؟ وغيرها من القرارات التي اعتدنا عليها ونعتبرها روتينية.

يمكن أن نقول هنا أن القرارات ببساطة شديدة هي خطوات يجب أن نتخذ فيها، وكل اختيار هو قرار يجعلنا نذهب باتجاه إحدى هذه الخطوات دوناً عن غيرها، لكن ما يهمنا اليوم في عالم الأعمال هو خلفية اتخاذ القرار والمؤثرات التي تُبنى عليها القرارات، حيث أنه لا يوجد قرار سليم ولا خاطئ، في كل مرة نحتاج فيها إلى قرار فإننا نبحث عن مجموعة من البيانات الداعمة في عملية اتخاذ القرار.

**بيانات؟** نعم البيانات تلك الكلمة التي نتعامل معها بشكل يومي ونجدها في العديد من الملفات والعمليات الإدارية في منظماتنا، لكن ماهي مصادرها كيف نصنع منها المعلومات ونبنى المعارف؟ من هذه البيانات تأتي المعضلة وتبدأ الكرة تتلففها الأيدي فكل شخص داخل المنظمة يمتلك بيانات لكن ليس كل شخص يمتلك معلومة أو معرفة.

عملية التعامل مع البيانات لها أقسام وإدارات مختلفة تعمل فيها، لكن عند الحديث عن بيانات ومعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار فهذا يحتاج إلى نقطة نظام أو مايسترو إن صح التشبيه يضبط إيقاع البيانات وتناقُلها بين أقسام المنظمة.

في شركة آثار الخير تم تأسيس "مكتب دعم اتخاذ القرار" ليكون هو ضابط البيانات الرئيسي، ويحتوي المكتب على أربع أذرع تعمل بشكل متكامل لضبط البيانات وصناعة المعرفة داخل الشركة القابضة والشركات التابعة لها.



م. يامن حميد

PMP®, Prince2®, C-KPIP®, CMA-1



## الدوران حول المشكلة

من المهارات القيادية المطلوبة في عالم الأعمال مهارة "حل المشكلات" وليس المقصود بحل المشكلات أو تجاوز التحديات بحلول لحظية والتي تساعد على تجاوز المرحلة الحالية فقط، وهذا ما قصده "هنري فورد - مؤسس شركة فورد" عندما قال " ينفق الناس وقتًا وطاقة أكثر للدوران حول المشاكل، بدلاً من محاولة حلها" حيث أن الحلول القصيرة العاجلة والتي لا تكون بتحليل لمعرفة جذورها الأساسي تساعد على تكرار المشكلة مرة أخرى، والتي ترتب عليها هدر للأوقات والطاقات والأموال لحل المشكلة المتكررة وتجاوزها.

ومحاولة حل المشكلة التي كان يقصدها "هنري فورد" هي بمحاولة فهم المشكلة وتحليلها ومعرفة جذورها وأسبابها وأسبابها حتى تتمكن من وضع خطة لها وعدم تكرارها.

قد يستغرق حل المشكلة وقتًا وجهدًا ومالًا في المرة الأولى التي تحاول فيها حلها، ولكن كل الاستثمار الذي وضعته قد يزيد من احتمالية عدم تكرار المشكلة مرة أخرى مما يساعد بشكل كبير على الحفاظ على الموارد التي قد تهدرها في حال تكرار المشكلة مرة أخرى.

ومع احتمالية فشل الحل الذي تم اقتراحه وتنفيذه، إلا أن هذه المحاولة بوضع خطة جديدة لحل جديد تكون نسبة نجاحه عالية جدًا. أخيرًا، لن أتحدث في هذا المقال عن خطوات حل المشكلات وطرقها وأدوات حيث أن الإنترنت مليء بالكثير من الطرق والمنهجيات والنظريات التي تتحدث عن هذا الموضوع، ولكن أود أن أشير إلى أهم العوامل التي تساعد على الوصول إلى أفضل الحلول لحل المشاكل ومنها:

تعلم طرق جديدة في تصميم الحلول.

الاستماع الجيد، حيث أن هذه المهارة مهمة جدًا في حل المشكلات.

التأني وعدم الاستعجال قدر المستطاع في وضع الحلول.

إشراك فريق العمل وأصحاب المصلحة حسب طبيعة المشكلة.



## أ. عبدالرحمن العمودي

®PMP®, CAPM®, SMARTSHEET USER



# الطباخ الجيد

## لا يختار سوى المكونات الممتازة

ولتحقيق الامتياز في إدارة المشاريع، يجب على مدير المشروع أيضا أن يكون استباقيا في نهجه، وهذا يعني توقع المشاكل المحتملة واتخاذ خطوات لمعالجتها قبل حدوثها، فعلى سبيل المثال في حالة عدم توفر مورد حاسم يجب على مدير المشروع إيجاد حل بديل أو تعديل الجدول الزمني لاستيعاب التأخير، وعدم توفر مورد حاسم لم يكن وليد اللحظة، بل من الضروري على مدير المشروع أن يكون قد توقع حدوث ذلك وفكر في الحل البديل، هذا مجرد مثال لما هو أكبر في التفكير الاستباقي لمدرء المشاريع.

وفي الختام يكمن مفتاح النجاح في إدارة المشاريع في نوعية المدخلات وعملية التخطيط وباختيار مدخلات ممتازة واتباع نهج استباقي، يمكن لمديري المشاريع أن يكفلوا إنجاز مشاريعهم في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبما يرضي جميع أصحاب المصلحة واتباع هذا النهج سيتمكن النظام من إنتاج نواتج وتقارير ممتازة ويمكن لمدير المشروع أن يكون واثقاً من نجاح مشروعه .

كل عملية معقدة تتطلب مدخلات وعملية تشغيل للخروج بأفضل المخرجات، وهذا هو ديدن الأعمال في عالم المشاريع وحتى خارج نطاق المشاريع في الحياة عمومًا، فالطباخ الجيد يبحث عن أفضل المكونات لتقديم أشهى الأطباق ويهتم بأدق التفاصيل أثناء اختيار مكوناته من مواد غذائية أو لحوم أو حتى البهارات ويشتم رائحتها ويراعي ملمسها وحتى نظارتها والسؤال لماذا كل هذا؟ بالتأكيد لأن كل ذلك سينعكس إيجابًا على أطباقه التي تعكس سمعته وجودة عمله.

لكن لماذا لا ينطبق نفس ذلك الحديث على مديري المشاريع في كثير من المشاريع؟ فمن خلال عملي طيلة السنوات الماضية في مكاتب إدارة المشاريع أرى العديد من مدرء المشاريع لا يهتم بجودة مدخلاته بالشكل الكافي فلا يبني هيكله تجزئة العمل (WBS) بالطريقة الصحيحة كذلك الأنشطة وتسلسلها وجودة تخطيطها زمنيًا وحتى ماليًا!! ويعتقد بأن النظام الذي يعمل داخل الشركة هو الفانوس السحري الذي سيحول المدخلات الغير جيدة إلى مخرجات ونتائج وتقارير فتاكة يمكنها بكل سهولة حل التعقيد الموجود داخل المشروع، بكل تأكيد لن يحصل ذلك لأن الإهتمام بالمدخل مع وجود نظام جيد يعطي صورة نهائية ممتازة تساعده في تنفيذ المشروع وفي سرعة اتخاذ القرار وتعطي تصور واضح لشركته حول قوة عمله وجودة تنفيذه للمهام



حمّل تطبيق النصيحة الإدارية مجاناً [hbrarabic.com/naseeha](http://hbrarabic.com/naseeha)

## وفّر الأمان النفسي في اجتماعاتك الافتراضية

تبذل الفرق جهداً عندما يشعر أفرادها بأن بإمكانهم طرح الأسئلة والتعبير عن مخاوفهم وأفكارهم دون خوف من العواقب، ولكن قد يكون من الصعب توفير هذه السلامة النفسية في الاجتماعات الافتراضية، لكن تقدم مؤتمرات الفيديو بعض الأدوات البسيطة والفاعلة التي يمكنها المساعدة في هذا السياق، حيث يحتوي البرنامج المستخدم في أغلب الأحوال على خاصية إجراء الاستبيانات التي يمكن أن تمنح كل فرد في الفريق الفرصة للتعرف على رأيه، ويمكنك إجراء هذه الاستبيانات دون الكشف عن الهوية لمساعدة المشاركين على التعبير عن آرائهم دون خوف. وبالمثل، شجّع فريقك على استخدام خاصية الدردشة إذا بدوا أكثر ارتياحاً للمشاركة بطريقة غير لفظية، وفكّر فيما إذا كان يجب عقد كل الاجتماعات عبر الفيديو، فقد تسمح المكالمات التقليدية عبر الهاتف باستماع المشاركين لبعضهم على نحو أفضل وتقلل شعورهم بالوعي الذاتي، لكن إذا اخترت الاتصال الصوتي فقط، فتأكد من عدم تفسير الصمت على أنه موافقة. واختتم الاجتماع بملخص لمجرباته بغرض التأكد من أن الجميع على الموجة نفسها.

اقرأ المقال الكامل: **كيف تعزز الأمان  
النفسي في الاجتماعات الافتراضية؟**

# الدور الأهم لمكاتب إدارة المشاريع في الشركات الاستشارية

أ.عبدالكريم مياجان

MBA, MPM, PMP, CISC/CISCM, TOT



نظرًا لأن عالم الأعمال يصبح أكثر تعقيدًا وتحديًا، تبحث الشركات الاستشارية باستمرار عن طرق لتحسين عملياتها وتحقيق نتائج أفضل لإرضاء عملائها. وأحد أبرز الحلول التي اكتسبت شعبية في السنوات الأخيرة هو إنشاء مكاتب إدارة المشاريع داخلها. لكن يبقى السؤال الأهم: هل تحتاج الشركات الاستشارية حقًا إلى تأسيس مكاتب إدارة المشاريع وما هو دورها الأهم في هذه الشركات؟

مكتب إدارة المشاريع هو وحدة مركزية مسؤولة عن تحديد معايير وعمليات إدارة المشاريع داخل المنظمة وهو بمثابة مركز لصنع واتخاذ القرارات، حيث يوفر الدعم والتوجيه لفرق المشاريع والإدارة العليا. ويساعد على اتخاذ قرارات أفضل من خلال توفير رؤى وتحليلات قيمة تستند إلى البيانات الفعلية الخاصة بكل مشروع. كما أنه يلعب دورًا مهمًا في ضمان توافق جميع المشاريع مع الإستراتيجية العامة للشركة وأهدافها وغاياتها. ويساعد أيضًا على مراقبة تقدم المشاريع وتحديد المخاطر والقضايا المحتملة في وقت مبكر، مما يسمح للشركة باتخاذ تدابير استباقية للتخفيف من هذه التحديات، ويساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات فعالة تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل. بالإضافة إلى ذلك فإنه مستودع مركزي لجميع المعلومات والوثائق المتعلقة بجميع المشاريع الحالية والسابقة، وبذلك هو يمكن الشركة من الوصول بسهولة إلى معلومات جميع المشاريع وتتبعها، وضمان إطلاع جميع أصحاب المصلحة على تقدم سيرها.

في الشركات الاستشارية، تلعب مكاتب إدارة المشاريع دورًا مهمًا في ضمان تسليم المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المرصودة والجودة المتوقعة بهدف إرضاء العملاء. كما أنها توفر الموارد اللازمة والدعم والتوجيه لفرق المشاريع، وتضمن تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة أعلى. كما تلعب أيضًا دورًا رئيسيًا في تحديد وإدارة المخاطر، وضمان توافق جميع المشاريع مع استراتيجية الشركة وأهدافها. عندما يتعلق الأمر بتأسيس مكتب إدارة مشاريع في شركة استشارية، فإن التوقيت أمر بالغ الأهمية. يجب على الشركات إنشاء مكاتب إدارة المشاريع عندما تكون على استعداد للاستثمار في عمليات إدارة المشاريع وعندما يكون لديهم ما يكفي من المشاريع لتبرير هذا الاستثمار بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى الشركات فهم واضح لاحتياجات إدارة المشاريع وأهدافها قبل إنشاء مكتب إدارة المشاريع وكيف سيتم تفعيلها بالشكل الأفضل بحسب طبيعة الخدمات المقدمة.

في الختام، تلعب مكاتب إدارة المشاريع دورًا حيويًا في الشركات الاستشارية من خلال العمل كمركز لصنع واتخاذ القرارات التي تساعد الإدارة العليا. والتي تساعد في ضمان تسليم المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبما يرضي العملاء، وتوفير الموارد اللازمة والتوجيه والدعم لفرق المشروع. ولهذا الأسباب يجب على الشركات الاستشارية النظر بجدية في إنشاء مكاتب إدارة مشاريع وذلك لأنها تسعى جاهدة لتحقيق نتائج أفضل وتحسين عملياتها.



PMI-SP®, P3O®



م. أحمد فلاته

## المحرّكات الأربعة لتنفيذ الاستراتيجية

حيث أكد أنه وحتى يتم تنفيذ الاستراتيجية بنظام من وتكاملي لابد من وجود أربع أنظمة أو أدوات للتحكم والمراقبة تعمل بشكل متوازٍ في آن معًا ولعلي أذكر اثنين منها الآن وهي :

1- نظام التحكم والمراقبة التشخيصي : وهنا نتحدث عن المؤشرات التي تقيس مدى انحرافنا و تجاوزنا للأهداف الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن .. بحيث تسمح لنا بتشخيص المشاكل مبكرًا واتخاذ قرارات تصحيحية أو استباقية بشأنها ف"مالا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه" .. ومما يدخل في هذا مؤشرات مراقبة أداء المشاريع والبرامج و مؤشرات قياس الجودة و النتائج و الأثر ومؤشرات النمو المهني و التعليمي للموظفين ومؤشرات قياس رضا العملاء وكذلك المؤشرات المالية كنسبة الربحية و نسبة نمو الإيرادات و العائد على الاستثمار والعائد على الأصول وغيرها

2- نظام الأطر و المحدّات : وهنا نتكلم عن محور مهم جدًا ينبغي أخذه بالحسبان وهو يكشف عن سر قوة التفكير فيما لا نريد (وليس فيما نريد) وأثره في تحقيق نسبة عالية من التركيز المثمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؛ فينبغي أن يكون واضحًا لنا أثناء تنفيذ الاستراتيجية - من خلال نظام تحقق وتدقيق فعّال - ماهي المجالات التي لن نعمل أو نشارك بها و ما هي القيم التي لن نركز عليها ومن هم العملاء الذين لن نقدم لهم قيمًا مضافة وما هي مجالات العمل التي سنفوضها ونشرف على تنفيذها وماهي طبيعة المشاريع و المبادرات التي سنرفض قبولها وما هي الجدارات التي لن نقبل دخول أي موظف لنا بدونها .. إلى آخره من المحددات التي تقي المنظمة من أن تصبح عائمة بلا ملامح ولا موجّهات تتواءم مع خطتها الاستراتيجية

.. يتبع في العدد القادم

تبذل المنظمات جهودًا بعضها حقيقي وبعضها - للأسف - صوري في بناء خطتها الاستراتيجية وتجويد مؤشراتها المالية و غير المالية مستعينة - ربما - بجهة أو جهات استشارية لإضفاء الطابع المهني و الاحترافي لاستراتيجيتها ، ثم بعد أن تتم المهمة ويتفاسمون كعكة التّمام ما تلبث أن تتحول الاستراتيجية إلى مستند من مستندات الشركة مختبئ في درج من أدراجها لا يعلم عنه أحد ! (استنادًا إلى مجلة هارفارد بيزنيس ريفيو ( June 2022 ) فإن ما نسبته 6٠-٩٠٪ من الخطط الاستراتيجية تفشل في مرحلة التنفيذ! )

ولعل من أكبر الإشكاليات المؤدية إلى وجود الفجوة بين الخطة الاستراتيجية و تنفيذها هي أن الإدارة التنفيذية لا تزال غير قادرة - أو ربما غير راغبة - على اتخاذ القرارات الشجاعة و الجواب على الأسئلة الصعبة وغير مستعدة لتغيير ثقافة العمل التنظيمية و المنهجيات والآليات و الأدوات بما يتلائم مع تحقيق مستهدفات الاستراتيجية الجديدة .. إن كانت الإدارة تتعامل مع ملف الاستراتيجية على أنه مشروع من المشاريع أو ملف متطلب ينبغي إغلاقه وحسب فقل على تنفيذ الاستراتيجية وتحققها على أرض الواقع السلام !

ومن أهم مواطن الخلل هي أن الجهد المبذول في التخطيط لا يوازيه جهد شبيه في عملية التنفيذ ربما لأن المنظمة - كما لمحت سابقًا - تجعل الاستراتيجية مجرد جزء من مهامها التشغيلية وليس إطارًا كليًا حاكمًا يعيد تشكيلها ثقافيًا وتنظيميًا وتشغيليًا من جديد .. وربما لأن المنظمة ليس لها إطار عمل واضح لتنفيذ الاستراتيجية فقصارى ما تملكه هو وضع المبادرات الاستراتيجية حيز التنفيذ وتشكيل فريق عمل لتنفيذها وقياس أداؤها بشكل دوري ..!

وهذا يقودنا لإلقاء نظرة على الإطار التنفيذي المدهش الذي اقترحه الدكتور ريبورت سيمونس في كتابه ( Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal )



# دليل إدارة المشاريع

أطلقت شركة آثار القبضة الدليل التشغيلي لإدارة المشاريع بنسخته الأولى، الدليل يحتوي على جانب معرفي مختصر وسهل الفهم والاستيعاب، بالإضافة الى العمليات اللازمة لكل مرحلة من مراحل العمل مع تحديد مدخلات ومخرجات العمليات وتحديد الصلاحيات اللازمة.

تحميل الدليل مجاناً



دليل Manual

إدارة المشاريع  
Project Management





# فخورون لأننا أفضل بيئة عمل 2023 - 2022

لجنة إدارة المشاريع - شركة آثار القابضة

النشرة الثانية فبراير 2023